

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до організації самостійної роботи та
проведення практичних занять
із навчальної дисципліни

«УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ»

*(для студентів магістратури всіх форм навчання за
спеціальностями 073 – Менеджмент і 122– Комп'ютерні науки
освітньої програми «Управління проектами»)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2019

Методичні рекомендації до організації самостійної роботи та проведення практичних занять із навчальної дисципліни «Управління командою проекту» (для студентів магістратури всіх форм навчання за спеціальностями 073 – Менеджмент і 122 – Комп’ютерні науки освітньої програми «Управління проектами») / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. Н. В. Косенко. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова , 2019. – 40 с.

Укладач канд. техн. наук , доц. Н. В. Косенко

Рецензент

А. Ю. Старостіна, кандидат технічних наук, доцент кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою управління проектами в міському господарстві і будівництві, протокол № 1 від 31.08.2018.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ЗМІСТ ПРАКТИЧНОГО РОЗДІЛУ ДИСЦИПЛІНИ	6
1.1 Планування людських ресурсів проекту.....	6
1.2 Організація взаємодії зі стейкхолдерами проекту.....	12
1.3 Організація набору персоналу проекту.....	22
1.4 Принцип Парето в тайм-менеджменті	29
2 САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ.....	36
2.1 Перелік питань до самостійної роботи:	36
2.2 Тестові завдання	37
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	40

ВСТУП

На сьогодні одним з вирішальних факторів підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства є пошук шляхів активізації людського капіталу всередині організації та врахування психологічних особливостей персоналу.

Успіх високоефективної організації все більшою мірою залежить від управління персоналом. Робота з персоналом має ключове значення для успіху діяльності будь-якого підприємства. Підраховано, що в середньому керівник витрачає на управління співробітниками до 80% робочого часу.

Мета дисципліни «Управління командою проекту» дати знання щодо можливостей формування ефективної управлінської діяльності на основі особистісної ефективності, показати місце та роль управлінського лідерства в системі організаційних відносин та надати інструментарій побудови проектної команди.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління командою проекту» є вивчення основних концепцій, понять, методів і підходів, які використовуються у світовій практиці проектного менеджменту.

У результаті засвоєння курсу «Управління командою проекту» студент повинен

знати:

- основні поняття і терміни, пов'язані з управлінням команди;
- принципи та методи управління персоналом в проектах (підбір, оцінювання, управління конфліктами, делегування);
- особливості роботи з персоналом проекту (формування команди, організація ефективної діяльності);
- методи та стилі керівництва та лідерства.

вміти:

- визначати оптимальну організаційну форму та структуру команди проекту для вирішення конкретного завдання;

- аналізувати бізнес-стратегію компанії і знаходити взаємозв'язок з HR-стратегією;
- формувати систему критеріїв для відбору персоналу проекту;
- виявити причину можливих конфліктів та запропонувати методи його розв'язання;
- формувати основні вимоги до системі управління персоналом;
- використовувати методи підвищення ефективності роботи команди проекту;
- автоматизувати діагностичні процедури за допомогою програми Excel.

мати компетентності:

- можливість виконати наскрізну задачу / проект на основі PMBOK і пройти повний цикл управління людськими ресурсами: від планування, набору команди проекту до розвитку команди проекту і аналізу ефективності виконання поставлених завдань;
- мати досвід роботи по автоматизації обробки даних при прийнятті рішення щодо підбору (навчання, оцінці) учасників команди проекту.

Програма навчальної дисципліни «Управління командою проекту» складається з таких змістових модулів (ЗМ):

ЗМ 1 Формування проектної команди. Професійні та особистісні аспекти.

ЗМ 2 Управління командою на різних фазах життєвого циклу проекту.

Зміст самостійної роботи студентів з дисципліни «Управління командою проекту» визначається навчальною та робочою програмою вивчення дисципліни.

1 ЗМІСТ ПРАКТИЧНОГО РОЗДІЛУ ДИСЦИПЛІНИ

Незважаючи на велику кількість рекомендацій і технологій HR-менеджменту, розроблених як західними, так і українськими фахівцями, кожна компанія по-своєму підходить до питань управління командою проекту.

Питання грамотного управління персоналом займають одне з ключових місць у загальній стратегії розвитку організації, адже успішність будь-якого бізнесу, не в останню чергу, залежить від організації системи управління персоналом.

Основна проблема для HR-підрозділів полягає у великій трудомісткості управлінні, величезної кількості завдань, функцій, процесів, якими необхідно оперативно і якісно управляти.

Сьогодні менеджери з персоналу за допомогою різних інструментальних засобів позбуваються від виконання рутинних операцій. Одним з таких сучасних інструментів який допомагає кадровим службам у виконанні рутинних процесів і звільняє час для роботи з персоналом і більш значущих завдань є ПЗ MS Excel.

1.1 Планування людських ресурсів проекту

Поняття «учасники проекту» – більш ємне, ніж «команда проекту». Команда проекту – група співробітників, яка безпосередньо працює над здійсненням проекту. Команда проекту не обов'язково завжди постійна. Вона може доповнюватися іншими учасниками, а може бути взагалі розформована після закінчення проекту. У команді учасників можуть змінюватися ролі, це залежить від видів і періодичності робіт.

Мета роботи: визначити потенційних виконавців робіт, визначити які компетенції і прецеденти необхідні для реалізації проекту, скласти реєстр стейкхолдерів проекту.

Завдання 1 Складання Реєстру стейкхолдерів проекту

Зацікавлена сторона проекту (далі – ЗС) – особа, група або організація, яка може впливати на проект, або на яку можуть вплинути результати проекту або окремі завдання проекту.

Існують три ключові підходи до виявлення ЗС:

- колесо зацікавлених сторін проекту;
- номінування зацікавлених сторін;
- вивчення документації по проекту.

В основі першого підходу лежить використання класифікатора зацікавлених сторін. Звичайно, якщо б класифікатор ЗС був розроблений з урахуванням галузевої специфіки проекту, то його корисність була б великою. Але при відсутності галузевого класифікатора можна використовувати універсальний, запозичивши його в одній з методологій з управління проектами. Наприклад, в підході до управління проектами PMBOK розглядається наступний список зацікавлених сторін проекту:

- спонсор проекту;
- замовник проекту;
- користувачі;
- постачальники і підрядники;
- ділові партнери;
- підрозділи компанії;
- функціональні керівники;
- інші ЗС (постачальницькі організації, фінансові інститути, урядові регулюючі органи, експерти з предметної області, консультанти).

Сутність методу номінування ЗС полягає в тому, що керівник проекту визначає головну зацікавлену особу проекту, наприклад, спонсора, а ця особа номінує (призначає) інших зацікавлених в проекті осіб. Якість номінування буде залежати від експертності ключової зацікавленої особи. Тому даний підхід рекомендується використовувати як додатковий до методу «Колеса зацікавлених сторін». Основний недолік цього методу – концентрація на внутрішніх зацікавлених сторонах проекту.

Третій підхід має на увазі пошук будь-якої причетної до проекту документації, вивчення цієї документації та визначення посад і ролей, що мають

якесь відношення до проекту. Недоліки даного підходу в тому, що письмові документи часто не збігаються з реальністю, іноді їх важко отримати через політику конфіденційності, і іноді вони містять занадто багато несуттєвих деталей.

Організуйте міжфункціональну групу співробітників, які мають великі пізнання про організацію, проект, департамент або навіть конкретну проблему, – всіх, кого ви вважаєте за необхідне залучити для виявлення стейкхолдерів. Проведіть мозковий штурм і визначте категорії стейкхолдерів. Згрупуйте стейкхолдерів за категоріями. Ви можете використовувати загальні категорії, або ж використовувати свою. Категорії розбийте на підгрупи, які, на вашу думку, можуть дотримуватися близьких поглядів. Для уточнення цього списку можемо використовувати метод номінування ЗС, зробивши запит у спонсора проекту уточнити, які саме підрозділи компанії будуть задіяні в проекті, і які конкретно ділові партнери будуть продавати продукцію заводу. Також можна доповнити список, використовуючи метод вивчення документації. Для цього можна провести вивчення організаційної структури компанії, щоб самостійно визначити підрозділи, зацікавлені в проекті.

Після ідентифікації зацікавлених сторін слід провести аналіз їх очікувань від проекту, продумати, у кого з цих ЗС потрібно збирати вимоги за результатами проекту, ідентифікувати ризики, пов'язані з кожною заінтересованою стороною, продумати стратегії роботи з ними.

Розберемо використання цього методу на прикладі проекту відкриття компанією нового заводу. Візьмемо за основу список зацікавлених сторін з РМВОК (табл. 1).

Реєстр зацікавлених сторін – документ містить опис усіх зацікавлених сторін проекту. Зацікавленої сторін у даному випадку вважається фізична або юридична особа, яка якимось чином може впливати на хід реалізації проекту.

Таблиця 1 – Список зацікавлених сторін (згідно методології PMBOK)

Категорія ЗС	Чи має дана категорія відношення до проекту?	Конкретна ЗС для проекту
Спонсор проекту	Так	Директор з розвитку бізнесу
Замовник проекту	Так	Директор заводу, що будується
Користувач	Так	Споживачі продукції заводу
Постачальник	Так	Постачальники обладнання
Підрядники	Так	- будівельні компанії; - компанії що виконують монтажні роботи
Ділові партнери	Так	Дистриб'ютори продукції заводу, що будується
Співробітники компанії	Так	- співробітники, які братимуть участь в роботі над проектом; - співробітники, які планують отримати роботу на новому заводі
Функціональні керівники	Так	Керівники підрозділів компанії, співробітники яких братимуть участь в роботі над проектом
Фінансові інститути	Так	Банк, який планує видати кредит на проект
Урядові регулюючі органи	Так	Міністерства що керують питання з будівництва
Експерти з предметної області	Так	Експерти, яких залучать до управління проектом або до окремих видів робіт в проекті

Але перш ніж проводити аналіз зацікавлених сторін, варто прописати їх прізвища, контактні телефони в Реєстрі зацікавлених сторін. Ця інформація вже несе деяку цінність для керівника проекту. Перелік стовпців реєстру залежить від кількості та типу інформації, необхідних для проекту або наявних у розпорядженні адміністратора проекту.

Шаблон реєстру зацікавлених сторін для виконання завдання можна завантажити з дистанційного курсу «Управління командою проекту» (режим доступу – <http://cdo.kname.edu.ua/course/view.php?id=1879>).

Аналіз зацікавлених сторін проводиться з метою виявити:

- інтереси всіх зацікавлених сторін, зокрема їхніх потреб в інформації;
- потенційні конфлікти інтересів та ризики, які можуть ставити під сумнів успіх стратегії чи окремих її частин;
- можливості зацікавлених сторін (зокрема й ресурси), на які можна покладатися при реалізації стратегії;
- осіб та групи, які залучатимуться до участі в робочій групі та на різних етапах розроблення й реалізації стратегії;
- шляхи вдосконалення процесу розроблення і власне стратегії та зменшення чи, бажано, ліквідації впливу можливих негативних наслідків як на стратегію, так і на вразливі групи населення.

Приклад реєстру зацікавлених сторін наведено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Приклад реєстру зацікавлених сторін

Назва проекту			Будівництво котеджного селища	
Адміністратор проекту			Іванова М.П.	
Тип зацікавленої сторони	ІПБ	Посада	Роль	Контактна інформація
Компанія виконавець	Сідоров С.С.	Керівник компанії	Замовник	380945632412
Компанія виконавець	Коваль К.К.	Керівник проектного офісу	Супровід і контроль проектів	380912583691
Компанія виконавець	Кузнецов А.А.	Керівник проекту	Ведення проекту	380886253678
Компанія виконавець	Іванов І.І.	ІТ спеціаліст	Учасник команди	380336478956
Консультанти	Петров П.П.	Консультант	Асистент проектного менеджера	380556987456

Продовження таблиці 2

Назва проекту			Будівництво котеджного селища	
Адміністратор проекту			Іванова М.П.	
ПІБ	Вимоги	Очікування	Вплив	Класифікація
Сідоров С.С.	Згода на проект	Висока зацікавленість в кінцевому продукті	Сильне	Важливо
Коваль К.К.	Контроль проектів	Зацікавленість в продуктах	Середнє	Середня важливість
Кузнецов А.А.	Розробка і ведення проекту	Висока участь в проекті	Сильне	Важливо
Іванов І.І.	Розробка і тестування програм	Висока зацікавленість в кінцевому продукті	Середнє	Важливо
Петров П.П.	Консультавання на всьому шляху проекту	Помірна участь в проекті	Середнє	Середня важливість

Одним із способів формування списку зацікавлених сторін є отримання штатного розкладу замовника.

Не існує загального списку стейкхолдерів для всіх компаній або навіть для однієї компанії (він буде змінюватися в часі). Коло тих, хто впливає і тих, на кого виявляється вплив, залежить від галузі, компанії, географії та проблеми, що розглядається. Нова бізнес стратегія і зміни в бізнес оточенні дуже часто позначатимуть включення нових груп стейкхолдерів.

Постановка задачі

1. Визначити, які категорії зацікавлених сторін актуальні для вашого проекту.
2. Визначити, які конкретно зацікавлені сторони в даній категорії мають відношення до вашого проекту.
3. Перевірити список зацікавлених сторін.
4. Скласти Реєстр стейкхолдерів проекту.
5. Зробити висновки.

1.2 Організація взаємодії зі стейкхолдерами проекту

Робота з зацікавленими сторонами проекту дозволяє значно скоротити ймовірність пропущених вимог до продуктів проекту і пропущених ризиків. У процесі управління проектом керівник має величезний обсяг роботи. Щоб систематизувати її, необхідно накопичувати інформацію, в тому числі про стейкхолдерів. Інформація про це виступає підставою для управління відносинами і допомагає розробити ефективну взаємодію.

Мета роботи: систематизувати зібрану інформацію про зацікавлених осіб використовуючи програмне забезпечення Microsoft Excel.

Завдання 1 Розрахунок віку співробітника за допомогою формул в ПЗ Microsoft Excel

Розрахунок віку співробітника – не найпростіше завдання, тому що вік залежить не тільки від поточного року, але і від поточного дня. І ще ви повинні враховувати додаткові складнощі, пов'язані з високосними роками.

Постановка задачі

1. Розрахувати вік зацікавлених сторін проекту використовуючи функцію ДОЛЯРОКУ() ПЗ Microsoft Excel. Функція ДОЛЯРОКУ() зазвичай застосовується у фінансових розрахунках, але прекрасно працює і для підрахунку віку. Ця функція обчислює частку року, представлену кількістю повних днів між двома датами.

2. Поточну дату (обчислити за допомогою функції СЬОГОДНІ()). Функція СЕГОДНЯ() дозволяє встановити поточну дату, яка буде змінюватися щодня без будь-яких зусиль з вашого боку.

3. Використати функцію ЦІЛЕ() яка дозволяє позбутися від дробової частини і отримати ціле число.

Завдання 2 Розрахунок стажу співробітника за допомогою формул в ПЗ Microsoft Excel

Для розрахунку стажу співробітника необхідно враховувати час роботи співробітника в даній компанії.

Постановка задачі

Розрахувати стаж роботи співробітників в роках, місяцях і днях, щоб при зміні поточної дати, стаж був перерахований автоматично;

1. Створити таблицю, де буде міститися основна інформація про співробітників (рис. 1).

2. Порахувати загальну кількість днів шляхом вирахування з поточної дати надходження на роботу.

3. Для розрахунку кількості років поділити отриману загальну кількість днів на 365. Округлити значення в сторону меншого використовуючи функцію ОКРУГЛВНІЗ().

4. Для того, щоб розрахувати кількість місяців, беремо в дужки різницю між неокругленим і округленим значеннями, множимо на кількість місяців в році (переводимо роки в місяці). Округлити значення в сторону меншого використовуючи функцію ОКРУГЛВНІЗ().

5. Порахувати кількість днів. Автоматизувати цей процес до отримання безпомилкового значення не вийде, тому що кількість днів у місяці різне. Дні будуть рахуватися з помилкою 1–2 дня. Беремо в дужки різницю між неокругленими і округленим значеннями, множимо на середню кількість ($365/12 = 30,42$) днів у місяці (переводимо місяці в дні).

Рисунок 1 – Розрахунок стажу співробітника

Використовуючи функцію СЕГОДНЯ(), при зміні поточної дати стаж працівників перераховується автоматично.

Завдання 3 Розрахунок бонусів або доплати за вислугу років за допомогою формул в ПЗ Microsoft Excel

Припустимо, що керівництво навантажило вас приємним обов'язком – розрахувати доплати до окладів співробітників за вислугу років або додаткові бонуси до зарплати. І те й інше передбачає складну багатоступеневу систему доплат залежно від стажу співробітників. Завдання можна вирішити використовуючи функцію ВПР().

Постановка задачі

1. Надати вихідні дані у вигляді таблиці (див. табл. 3) в якій міститься наступна інформація:

- якщо співробітник пропрацював менше 12 місяців – він не отримує нічого;
- якщо пропрацював від року до двох – отримує 10% доплати (або бонусу);
- якщо від двох до трьох – 15%;
- якщо від трьох до п'яти – 25% і т. д.;
- максимальний бонус в 100% належить тим, хто працює в компанії більше 10 років.

2. Вирішити поставлене завдання використавши функцію ВПР.

Таблиця 3 – Розрахунок бонусів

ПІБ	Стаж від...(міс)	Бонус
Співробітник 1	0	0
Співробітник 2	12	10%
Співробітник 3	24	15%
Співробітник 4	36	25%
Співробітник 5	60	40%
Співробітник 6	90	70%
Співробітник 7	120	100%

Суть рішення в тому, що функція ВПР() шукає найближчим найменше значення в першому стовпці нашої таблиці бонусів і видає значення з другого стовпця поруч зі знайденим. Аргументів у функції чотири:

- **значення що шукаємо** – значення стажу співробітника, для якого ми визначаємо бонус;
- **таблиця** – наша таблиця бонусів;
- **номер стовпця** – порядковий номер стовпчика в нашій таблиці бонусів, звідки ми беремо розмір доплати;
- **інтервальний перегляд** – цей аргумент потрібно задати рівним 1, щоб Excel виробляв пошук найближчого найменшого числа в першій колонці таблиці. Для точного пошуку використовується значення 0.

Завдання 4 Визначення статі людини за іменем за допомогою формул в ПЗ Microsoft Excel

Класична задача, з якою періодично стикається майже будь-який HR-менеджер: потрібно визначити стать для кожної людини в списку.

Постановка задачі

1. Підготувати таблицю де правильно записані повні ПІБ для всіх людей в списку;
2. Реалізувати поставлене завдання функцією ПРАВСИМВ() яка витягує з ПІБ один символ праворуч (останню букву по батькові), та функцією ЯКЩО() яка перевіряє витягнутий символ і виводить «ж» або «ч», в залежності від результату перевірки;
3. Якщо в списку є іноземні імена (назвемо їх «експати»), то до наведеної раніше формули можна додати ще одну перевірку, щоб відловлювати їх теж.
4. Тобто умова «ч» буде виводитися тільки якщо по батькові закінчується на Ч, умова «ж» – якщо закінчується на А. У всіх інших випадках («експати») формула видасть три знаки оклику (рис. 2).

5.

Список	Стать
Храброва Алла Сергіївна	ж
Байкова Вікторія Іванівна	ж
Кузнецов Сергій Костянтинович	ч
Спиридонова Олена Олександрівна	ж
Громов Олег Андрійович	ч
Джон Сміт	???
Варфоломєєва Ірина Петрівна	ж
Виноградов Микола Васильович	ч
Томина Ольга Сергіївна	ж
Brad Pitt	???
Шамаріна Марія Сергіївна	ж
Янковська Світлана Миколаївна	ж

Рисунок 2 – Результат обчислення

Завдання 5 Сортування днів народжень за допомогою формул в ПЗ Microsoft Excel

У багатьох компаніях прийнято відзначати дні народження співробітників або вітати з днем народження клієнтів, пропонуючи знижки іменинникам. І тут же виникає проблема: якщо в компанії велика кількість співробітників / клієнтів, то звичайне сортування їх списку за датою народження дає не зовсім бажаний результат. Оскільки Microsoft Excel сприймає будь-яку дату як числовий код (кількість днів з початку століття до поточної дати), то сортування йде, насправді, за цим кодом. Таким чином ми отримуємо на виході список по порядку «старі-молоді», але з нього зовсім не видно у кого в якому місяці день народження.

Постановка задачі

1. Створити вихідну таблицю, яка включає імена співробітників і їх дати народження.
2. Додати до вихідної таблиці допоміжний стовпець з функцією ТЕКСТ(), яка вміє представляти числа і дати в заданому форматі (у нашому випадку формат «ММ ДД» означає, що потрібно відобразити з усієї дати тільки двозначні номер місяця і день (без року)).

3. Виконати процедуру *Сортування* по допоміжній колонці.

4. Додати до відсортованого списку автоматичне розділення місяців один від одного горизонтальною лінією використовуючи вкладку *Умовне форматування* – *Створити правило* – *Використовувати формулу* для визначення осередків що форматуються.

5. У вікні що відкрилося додати формулу яка перевіряє номер місяця для кожного рядка, і якщо він відрізняється від номера місяця в наступному рядку, то спрацьовує умовне форматування.

6. Натисніть кнопку *Формат* і включіть нижню межу осередку на вкладці *Межі*.

Завдання 6 Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

Одним з елементів системи якісної взаємодії із зацікавленими сторонами проекту є побудова довгострокових відносин, заснованих на взаємній довірі. Необхідно будувати та вести діалог зі всіма зацікавленими сторонами проекту (співробітниками, клієнтами, донорами, владою, засобами масової інформації та ін.) та таким чином вирішувати проблеми та знижувати різні ризики, які є в будь-якій організацій.

Наприклад, треба привітати з черговим святом ключових клієнтів вашої компанії. Причому все треба зробити так, щоб одержувач не подумав, що лист зроблено автоматично, а був упевнений, що лист було ретельно написано заради нього вручну.

Підготовлені повідомлення треба:

- або відправити через Outlook кожного клієнта на його e-mail;
- або роздрукувати для подальшої відправки звичайною поштою;
- або закинути в новий файл, де кожен лист буде окремим листом (розділом).

У термінах Microsoft Office така процедура називається *Злиттям*.

Постановка задачі

1. Підготувати список клієнтів в Microsoft Excel, який включає таблицю де зберігається інформація про ключових клієнтів вашої компанії (адреси ел. пошти, імена, назви компаній та ін.), яких ви хочете привітати з черговим святом. Таблиця зі списком клієнтів для розсилки повинна задовольняти декільком простим умовам:

- шапка таблиці повинна бути простою – один рядок з унікальними назвами стовпців (без повторень і порожніх клітинок);
- у таблиці не повинно бути об'єднаних осередків;
- у таблиці не повинно бути порожніх рядків або стовпців (окремі порожні клітинки допускаються).

Оскільки Excel і Word не зможуть самі визначити стать клієнта по імені, то має сенс зробити окремий стовпець із зверненням (пан, пані та т. п.) або з родовим закінченням (-ий або -а) для звернення «Шановний (а) ... ». Як варіант, можливо напівавтоматичне визначення статі в залежності від закінчення батькові («а» або «ч»), реалізоване функцією ПРАВСИМВ.

2. Створюємо повідомлення в Word і підключаємо Excel. Відкриваємо новий порожній документ в Microsoft Word і набираємо туди текст нашого повідомлення, залишаючи в ньому порожні місця для майбутньої вставки імені клієнта і його компанії. Потім запускаємо покроковий Майстер Злиття на вкладці *Розсилки* кнопкою *Почати злиття – Покроковий майстер злиття*. Далі слідує процес з 6 етапів (перемикання між ними – за допомогою кнопок *Уперед* і *Назад* в правому нижньому кутку в області завдань).

3. На завершальному етапі процедури *Злиття* можливі кілька варіантів: натискання посилання *Друк* призведе до негайної відправки всіх результатів злиття на принтер без виведення на екран. Якщо необхідно зберегти створені в результаті злиття документи для подальшого використання, потрібно внести ручну правку до деяких з документів, то краще використовувати посилання *Змінити частину листів* яка виведе результати злиття в окремий файл. Для перевірки правильності створених повідомлень можна заздалегідь

тимчасово відключити Outlook від сервера, щоб листи відразу не пішли і ви могли їх подивитися і переконатися, що з ними все в порядку.

Завдання 7 Визначення максимальної кількості значень що йдуть підряд

При аналізі даних періодично виникає завдання підрахувати кількість значень, що потрапляють в задані інтервали «від і до» (в статистиці їх називають «кишені»). Для вирішення такого завдання можна скористатися функцією ЧАСТОТА(). Її синтаксис простий: =ЧАСТОТА(Дані; Кармани) де:

- Кармани – діапазон з межами інтервалів, потрапляння в які нас цікавить.
- Дані – діапазон з вихідними числовими значеннями, які ми аналізуємо.

Зверніть увагу, що ця функція ігнорує порожні клітинки і осередки з текстом, тобто працює тільки з числами.

Постановка задачі

Припустимо, що у нас є розклад роботи співробітників, де вказано кількість робочих годин в кожен день тижня, або нуль – якщо людина не працювала. Іншими словами, необхідно визначити максимальну кількість значень, що йдуть підряд і задовольняють заданим умовам.

1. Створити вихідну таблицю розкладу роботи співробітників де вказано кількість робочих годин (рис. 3);

2. Визначити скільки максимально днів поспіль кожен з колег виходив на роботу використовуючи функцію ЧАСТОТА();

3. Ввести функцію, враховуючи її аргументи:

– **ЯКЩО** (В3:Н3>0; СТОВБЕЦЬ (В3: Н3)) – перевіряє, щоб осередок був > 0 і виводить номер її стовпця. Для першого співробітника на виході отримаємо масив {2; БРЕХНЯ; 4; 5; 6; БРЕХНЯ; 8} який потім використовуємо як діапазон вихідних даних для функції ЧАСТОТА;

– **ЯКЩО** (В3:Н3 = 0; СТОВБЕЦЬ (В3: Н3)) – виводимо номери стовпців для неробочих днів. На виході отримаємо масив {БРЕХНЯ; 3; БРЕХНЯ; БРЕХНЯ; БРЕХНЯ; 7; БРЕХНЯ}, який потім підставимо в функцію ЧАСТОТА як діапазон інтервалів.

	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	Максимум раб. днів поспіль
Співробітник 1	4	0	9	2	4	0	7	
Співробітник 2	5	5	4	8	0	5	0	
Співробітник 3	3	3	6	9	5	0	7	
Співробітник 4	0	3	5	0	0	9	4	
Співробітник 5	5	0	9	0	1	0	6	
Співробітник 6	0	6	5	0	6	5	0	
Співробітник 7	2	4	9	8	4	8	7	

Рисунок 3 – Приклад вихідної таблиці

Після введення формули натиснути *Ctrl + Shift + Enter*, щоб ввести її як формулу масиву.

Крім того, за допомогою функції **ЧАСТОТА()** можна легко підраховувати кількість унікальних чисел в наборі.

Завдання 8 Планування і звітність в HR-практиці

У стандартному наборі шрифтів Windows є багато спеціальних символів, які корисно використовувати при підготовці кадрового звіту:

- всілякі зірочки для візуалізації рейтингів;
- різні види стрілок для відображення динаміки, зростання або падіння;
- іконки чоловічків для ілюстрування кількості співробітників;
- символи різних об'єктів (автомобілів, літаків, книг) для показу обсягу продажів і т. д.

Постановка задачі

1. Виконати завдання за допомогою функція **СИМВОЛ()**, яка вміє виводити символ за його кодом: **=СИМВОЛ(Код)**. Код – число від 0 до 255, внутрішній код символу Windows.

2. В різних шрифтах символи з одним і тим же кодом можуть виглядати по-різному. Тому для виведення потрібного значка необхідно знати ім'я

шрифту і код символу в ньому. Найпростіше це визначити за допомогою невеликої таблиці, яку можна використовувати потім як довідник (рис. 4).

	A	B	C	D	E	F	G
	Код символу	Символ в шрифті Arial	Символ в шрифті Webdings	Символ в шрифті Wingdings	Символ в шрифті Wingdings 2	Символ в шрифті Wingdings 3	
1	1						
2	2	1	1	1	1	1	
3	3	L	L	L	L	L	
4	4	J	J	J	J	J	
5	5						
6	6	-	-	-	-	-	
7	7	•	•	•	•	•	
8	8	□	□	□	□	□	
9	9						
10	10						
11	11	¿	¿	¿	¿	¿	
12	12	☒	☐	☐	☐	☐	
13	13						
14	14	л	л	л	л	л	
15	15	ж	ж	ж	ж	ж	
16	16	†	†	†	†	†	
17	17	◄	◄	◄	◄	◄	
18	18	↑	↑	↑	↑	↑	

Рисунок 4 – Довідник по шрифтах і кодах

Для всіх осередків стовпчика В встановлений шрифт Arial, для стовпця С – шрифт Webdings і т. д. Так що одна і та ж функція СИМВОЛ() показує символи з заданими кодами в кожному шрифті.

3. Також можна вибрати на вкладці *Вставка* команду *Символ*, задати потрібний шрифт и подивитись потрібний код символу в ніжній части вікна (рис. 5).

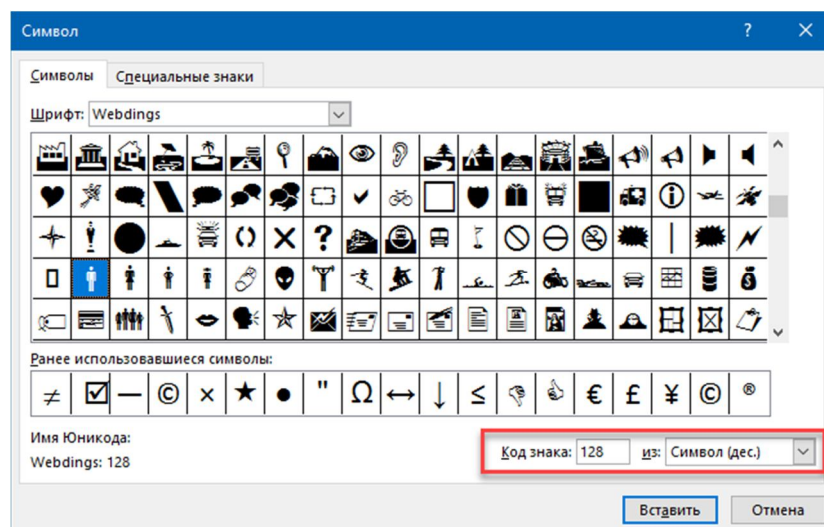


Рисунок 5 – команда *Символ* на вкладці *Вставка*

4. Візуалізувати кількість персоналу в кожній філії компанії, використовуючи символ чоловічка (код 128 в шрифті Webdings) і функцію ПОВТОР(), яка вміє повторювати заданий символ ікс раз (рис. 6).

	A	B	C
1	Філія	Кількість співробітників	
2	Київ	12	♂♂♂♂♂♂♂♂♂♂♂♂♂♂♂♂
3	Одеса	6	♂♂♂♂♂♂
4	Харків	3	♂♂♂
5	Запоріжжя	7	♂♂♂♂♂♂♂
6	Львів	9	♂♂♂♂♂♂♂♂♂
7			

Рисунок 6 – Візуалізація результату

Візуалізація даних дозволяє представляти дані в такому вигляді, в якому всім учасникам команди проекту було зручно працювати з цими даними, робити висновки і приймати рішення. Візуалізація незамінна в компаніях, де звіти, графіки, аналіз – незамінна частина роботи, на основі якої приймаються важливі бізнес рішення.

1.3 Організація набору персоналу проекту

При відборі членів команди головним критерієм, як правило, є їх професійні навички, знання і досвід. Однак, якщо це буде єдиним критерієм і не будуть враховуватися особистісні характеристики і якості людей, ефективність роботи команди може виявитися істотно нижче.

Досвідчені працівники HR-агентств ніколи не використовують у своїй діяльності один метод оцінки кандидатів на вакансію – зазвичай вони комбінують декілька підходів, від класичних і перевірених роками, до новітніх розробок, створюючи власну систему підбору персоналу.

Мета роботи: необхідно визначити, кому з претендентів віддасть перевагу організація-роботодавець, враховуючи обмеження по фінансовим ресурсам.

Завдання 1 Відбір кандидата на вакантну посаду

Будь-яка організація, компанія чи фірма періодично відчуває потребу в підборі нових співробітників.

Постановка задачі

1. Отримати від викладача вихідні дані щодо організації яка веде пошук кандидатів на вакантну посаду і з цією метою здійснює маркетингові дослідження в області персоналу та вимоги до претендентів на посаду.

2. Скласти вимоги до претендентів згідно до шаблону (табл. 4) на посаду із зазначенням ступеня важливості наявності у кандидата на посаду той чи іншої професійної або особистісної характеристики.

3. Вивчити дані про результати перевірочних випробувань кандидатів на вакантну посаду, згідно до шаблону (табл. 5).

4. Розрахувати рейтинг претендентів (табл. 6).

5. Розрахувати середньозважені величини загальних рейтингів по кожному кандидату.

6. Розрахувати витрати організації на найм претендентів (табл. 7).

7. Порівняти обсяг витрат по кожному варіанту забезпечення потреби в персоналі з лімітом фінансових коштів, що виділяються на одноразові витрати з придбання та використання персоналу.

Розглянемо приклад

Виробнича організація веде пошук кандидатів на вакантну посаду і з цією метою здійснює маркетингові дослідження в області персоналу, які дозволять визначити вимоги до претендентів на посаду, виявити коло джерел і шляхи забезпечення потреби в персоналі, розрахувати очікувані витрати на придбання та подальше використання персоналу.

На наявну вакантну посаду претендують кілька кандидатів. Пошук, відбір, наймання і подальше використання кожного з претендентів пов'язані з певними витратами. Організація-роботодавець має в своєму розпорядженні певний ліміт коштів, які можуть бути виділені на придбання і подальше використання одного кандидата на вакантну посаду. Було розроблено вимоги до претендентів на посаду, що є основою для оцінки та відбору кандидатів, а також організація має результати перевірочних випробувань претендентів.

Джерелами забезпечення потреби в персоналі в даному випадку є:

- для претендента А – агентство по найму персоналу;
- для претендента Б – служба зайнятості (біржа праці);
- для претендента В – вільний ринок праці (звернення на фірму за власною ініціативою);
- для претендента Г – навчальний заклад відповідного профілю.

Договірні відносини організації-роботодавця з агентством по найму персоналу оцінюються в 10,8 тис. грош. од., з навчальним закладом в 1,8 тис. грош. од.

Маркетингові дослідження в області персоналу проведені організацією-роботодавцем на суму 1,9 тис. грош. од., причому з них на пошук і розробку документації по агентству найму припадає 0,9 тис. грош. од., по службі зайнятості – 0,6 тис. грош. од., по навчальному закладу – 0,4 тис. грош. од.

Витрати на проведення відбору персоналу (перевірочні випробування і т. п.) склали для агентства з найму 8,5 тис. грош. од., для кандидатів з інших джерел – 6,2 тис. грош. од. Витрати по найму дорівнюють 0,4 тис. грош. од. У разі найму кандидатів на посаду їх додаткове навчання складе:

- для претендента А – 1,0 тис. грош. од.;
- для претендента Б – 2,5 тис. грош. од.;
- для претендента В – 3,0 тис. грош. од.;
- для претендента Г – 4,0 тис. грош. од.

При реалізації програми запровадження кандидатів на посаду від організації-роботодавця будуть потрібні відповідні витрати в розмірі:

- А – 0,5 тис. грош. од.,
- Б – 1,5 тис. грош. од.,
- В – 1,5 тис. грош. од.,
- Г – 2,5 тис. грош. од.

Ліміт фінансових коштів, що виділяються керівництвом організації на одноразові витрати з придбання та подальшого використання персоналу, дорівнює 14,0 тис. грош. од. на одного кандидата.

Вимоги до претендентів на посаду із зазначенням ступеня важливості наявності у кандидата на посаду той чи іншої професійної або особистісної характеристики представлені в таблиці 4.

У якості вагових коефіцієнтів можуть бути обрані наступні:

- для 1-ї градації (дуже важливо) – 1,5;
- для 2-ї градації (важливо) – 1,0;
- для 3-й градації (бажано) – 0,5.

Таблиця 4 – Вимоги до претендентів на посаду. Опис завдань із зазначенням головних видів діяльності

Вимоги до претендентів	Градація за важливістю		
	Важливо (1,0)	Дуже важливо (1,5)	Бажано (0,5)
1	2	3	4
Професійні характеристики, освіта			
1 Вища освіта	X		
2. Інші види освіти			X
3. Іноземні мови			X
4. Досвід професійної діяльності: професійний досвід (із зазначенням стажу роботи) в наступних областях	X		
5. Спеціальні знання _____		X	
Особистісні характеристики			
6. Логіко-аналітичні здібності (здатність, аналізувати проблеми (вказати конкретне коло проблем) і робити по ним висновки)	X		

Продовження таблиці 4

1	2	3	4
7. Пристосовність (здатність до різноманітної опрацювання проблем при виникненні різних ситуацій (вказати приклади))		X	
8. Організаційні здібності (здатність до раціонального планування та організації виконуваної роботи, визначення пріоритетності завдань, розподілу завдань з урахуванням можливостей виконавців, організації роботи до отримання кінцевого результату)	X		
9. Особистісна ініціатива (вміння виявляти ініціативу, висловлювати ідеї в зв'язку з ... (навести приклади))		X	
10. Здатність до прийняття рішень (ступінь самостійності при прийнятті рішень, готовність відстоювати свої рішення незважаючи на зовнішній опір)		X	
11. Уміння вести переговори (наприклад, з ... (вказати можливе коло партнерів, а також основні труднощі в переговорах))			X
12. Здатність до навантажень (вміння якісно виконувати роботу в обмежений час, поведінка в умовах великих навантажень)		X	
13. Навички риторики і письмової роботи: здатність до ведення нарад, семінарів (вказати найбільш ймовірні проблеми) ... вміння коротко і ясно висловлювати думки, переконливий стиль; обмін письмовою інформацією в наступних важких випадках ... вміння дати письмовий висновок про запити зовнішніх адресатів (вказати, яких) ...		X	
14. Мотиваційні функції (вміння пробуджувати інтерес до роботи, сприйняття нових ідей, обговорення результатів без придушення зовнішнього оточення, адекватна оцінка роботи співробітників)		X	
15. Стиль спілкування (коректність, комунікабельність, готовність надати допомогу і підтримку у вирішенні проблем)		X	
Інші показники			

Дані про результати перевірочних випробувань кандидатів на вакантну посаду представлені в таблиці 5.

Таблиця 5 – Результати перевірочних випробувань кандидатів А, Б, В, Г

Показники оцінки	Дані значно вище норми	Дані вище норми	Дані відповідають нормі	Дані нижче норми
1	2	3	4	5
1. Вища освіта		А,Г	Б, В	
2. Інші види освіти			А, Б, В, Г	
3. Іноземні мови			А,Б,Г	В
4. Досвід професійної діяльності	А,В	Б		Г
5. Спеціальні знання	А, Б	Г	В	
6. Логіко-аналітичні здібності	А,Г	Б, В		
7. Пристосовність	В	А	Б,Г	
8. Організаційні здібності	Б	А	В,Г	
9. Особистісна ініціатива	А, В	Г	Б	
10. Здатність до прийняття рішень		А, В	Б,Г	
11. Уміння вести переговори		Б, В	А,Г	
12. Здатність до навантажень	А, Б	В	Г	
13. Навички риторики і письмової роботи		А, В	Б	Г
14. Мотиваційні функції		А, Б	В	Г
15. Стиль спілкування	А,Г		Б, В	

Далі необхідно скласти рейтинг оцінок кандидатів за результатами перевірочних випробувань. При цьому слід враховувати ступінь важливості того чи іншого показника оцінки, встановлену організацією-роботодавцем при розробці вимог до претендентів на посаду (табл. 4). Облік ступеня важливості показника оцінки може бути виражений, наприклад, через вагові коефіцієнти для кожного ступеня градації.

Рейтинг претендентів формується на підставі даних таблиці 5. Для цього необхідно присвоїти кількісне бальне значення кожному відрізку шкали оцінок (див. графі 2–5 табл. 5).

Загальний рейтинг кожного з претендентів визначається як середньозважена величина приватних рейтингів за окремими показниками з урахуванням їх вагових коефіцієнтів. Для розрахунку рейтингів для претендентів А і Б треба побудувати таблицю 6. Відповідно до таблиці 6 аналогічним чином розрахувати рейтингів для претендентів В і Г.

Таблиця 6 – Розрахунок рейтингів для претендентів А і Б

Порядковий номер показника (відповідно до табл. 4)	Ваговий коефіцієнт показника	Претендент А		Претендент Б	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6
1.	1,5	4	6	3	4,5
2.	0,5	3	1,5	3	1,5
3.	0,5	3	1,5	3	1,5
4.	1,5	5	7,5	4	6
5.	1,0	5	5	5	5
6.	1,5	5	7,5	4	6
7.	1,0	4	4	3	3
8.	1,5	4	6	5	7,5
9.	1,0	5	5	3	3
10.	1,0	4	4	3	3
11.	0,5	3	1,5	4	2
12.	1,0	5	5	5	5
13.	1,0	4	4	3	3
14.	1,0	4	4	4	4
15.	1,0	5	5	3	3
Сумарна оцінка			67,5		58

Далі необхідно систематизувати вихідні дані про витрати організації-роботодавця, які пов'язані з використанням того чи іншого варіанту забезпечення потреби в персоналі. Заповнити таблицю 7.

Таблиця 7 – Обсяги витрат на придбання і використання персоналу (тис. грош. од.)

Види витрат / Джерела забезпечення потреби	Агентство по найму персоналу	Біржа праці	Вільний ринок праці	Навчальний заклад
1	2	3	4	5
1. Договірні відносини	10,8	-	-	1,8
2. Маркетингові дослідження	0,9	0,6	-	0,4
3. Проведення відбору персоналу	8,5*	6,2	6,2	6,2
4. Найм персоналу	0,4	0,4	0,4	0,4
5. Додаткова освіта	1,0	2,5	3,0	4,0
6. Введення в посаду	0,5	1,5	1,5	2,5
Оплата праці	4,5*	4,5*	4,5*	4,5*
Ліміт фінансових коштів	14,0	14,0	14,0	14,0

* Дана величина витрат не включається в підсумкову суму, наведену нижче.

Розрахувати загальну суму одноразових витрат організації-роботодавця по кожному з варіантів забезпечення потреби в персоналі. Визначити максимальний рейтинг з усіх розглянутих претендентів виявити кому з них віддадуть перевагу за результатами відбору. Зробити висновки.

1.4 Принцип Парето в тайм-менеджменті

Тайм-менеджмент – це вміння ефективно управляти і контролювати свій особистий час. У кожної людини свої звички, уподобання і спосіб життя. Потрібно вміти правильно розпоряджатися своїм часом, найціннішим ресурсом.

Необхідно визначати найбільш злісних «пожирачів часу» і позбавлятися від них. Пожирачами часу називають будь-які відволікаючі фактори в роботі, які призводять до неефективного витрачання часу. Це вміння сортувати, що для вас на даний момент є головним, а що – другорядним, що найперше ви повинні зробити, а що можна перенести і на кілька годин вперед. Як тільки людина починає це все усвідомлювати – у нього відразу ж пропадає вся суєта з нестачею часу.

Мета роботи – навчитися ефективно планувати організацію свого робочого дня, формалізація і стандартизація окремих операцій.

Завдання 1 Використання принципу 80/20 при організації планування особистого часу

Виконати розрахунки і побудувати діаграму Парето відповідно до прикладу (табл. 8–9):

1. Визначити найбільш злісних «пожирачів часу» які знижують якість вашої виконаної роботи.
2. Врахувати всі фактори (ознаки), які стосуються досліджуваної проблеми. Виявити причини, які створюють найбільші труднощі.
3. Розрахувати основні показники витрачання вашого часу і визначити ефективність своєї роботи.
4. Побудувати діаграму Парето, яка об'єктивно представить фактичний стан справ у зрозумілій і наочній формі.
5. Провести аналіз діаграми Парето, використовуючи метод АВС-аналізу.
6. Зробити висновки.

У бізнес-аналізі часто будують діаграму Парето, яка буде показувати нерівномірність розподілу ресурсів, прибутку, витрат. З її допомогою можна наочно показати, наприклад, які товари або клієнти приносять найбільший прибуток.

Принцип Парето, був сформульований в кінці 19 століття Вільфредо Парето. Це дуже загальний принцип, який можна сформулювати, наприклад, так: «20 відсотків факторів, що впливають на систему, призводять до 80% змін в ній». Попросту кажучи, принцип 20/80 означає, що 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль – лише 20% результату.

Так, послідовники Парето переконливо доводили, що, наприклад: 20% прочитаних книг дали нам 80% знань, 20% аварій трапляються в 80% міст.

Принцип Парето застосовується практично в будь-яких областях діяльності. Мета методу – виявлення проблем, що підлягають першочерговому вирішенню. Діаграма Парето – інструмент, що дозволяє виявити і відобразити проблеми, встановити основні фактори, з яких потрібно починати діяти, і розподілити зусилля з метою ефективного вирішення цих проблем.

Основні правила закону Парето:

- більшість наших щоденних дій – неефективні і просто крадуть наш час;
- важливих чинників, які формують успіх, не так вже й багато;
- то, що ми бачимо, не завжди є таким насправді, потрібно враховувати нюанси;
- потрібно на початковому етапі вміти бачити, працює ваша ідея чи ні, якщо ні, то думати, що можна змінити;
- як би сильно ми не старалися, в більшості ці зусилля неефективні.

З цього робиться такий висновок: 20% наших зусиль здатні принести 80% результату (ось це формулювання закону Парето і використовується при спробах застосувати його на практиці). «Невелика частина наших зусиль дає найбільший результат». Або: «тільки частина наших дій є по-справжньому ефективною». Тобто якась частина наших дій пропадає без будь-якої користі, а якась призводить до результату.

Діаграма Парето будується в наступній послідовності:

Етап 1. Вибір досліджуваної проблеми і методу збору даних.

Етап 2. Розробка контрольного листка для реєстрації даних з переліком видів необхідної інформації.

Етап 3. Заповнюється листок реєстрації даних, і підраховуються підсумки.

Етап 4. Для побудови діаграми Парето розробляється бланк таблиці для перевірок даних, передбачивши в ньому графи для підсумків по кожній ознаці, що перевіряється, окремо, а також для накопиченої суми числа дефектів, відсотків до загального підсумку і накопичених відсотків.

Етап 5. Розміщують дані, які отримані по кожній ознаці, в порядку значущості і заповнюють таблицю. Групу «інші» треба розмістити в останньому рядку, незалежно від того, наскільки великим вийшло число. Це пояснюється тим, що цю графу складає сукупність ознак, числовий результат по кожній з яких менше, ніж найменше значення, отримане від ознаки, що виділена в окремий рядок.

Етап 6. Побудувати діаграму Парето. Діаграма Парето будується у вигляді стовпчастого графіка і показує в убуючому порядку відносний вплив кожної причини на загальну проблему. Крім того, на діаграмі зазвичай призводять кумулятивну криву накопиченого відсотка причин.

При використанні діаграми Парето найбільш поширеним методом аналізу є ABC-аналіз. Суть методу ABC полягає в тому, що весь перелік даних розташовується в порядку убавання їх сумарної значимості (у визначенні трьох груп, що мають три рівні важливості).

1. Група А – найбільш важливі, істотні проблеми, причини, дефекти. Відносний відсоток групи А в загальній кількості дефектів (причин) зазвичай становить від 60 до 80%. Відповідно усунення причин групи А має великий пріоритет, а пов'язані з цим заходи – найвищу ефективність;

2. Група В – причини, які в сумі мають не більше 20%;

3. Група С – найчисленніші, але при цьому найменш значущі причини і проблеми.

Таким чином, основна увага повинна приділятися даним, що потрапили до групи А, яка при своїй малій чисельності має найбільшу значимість для оцінюваного показника якості.

Наведемо приклад аналізу ефективності використання часу одного з учасників команди проекту який працює у проекті 8 годин на день, курить, любить комп'ютерні ігри, поговорити з колегами і випиває 5 чашок чаю у день.

Протягом тижня цей учасник команди проекту вів хронометраж своєї діяльності, протягом певного часу. За підсумками 5 робочих днів було проведено аналіз ефективності використання його часу (табл. 8).

Таблиця 8 – Аналіз ефективності використання часу

Пожирач часу (в хвиликах)	Число з'їдених пожирачів годин в тиждень ($t_{з'їдено\ тижд}$)	Частка кожного пожирачеля в загальній кількості з'їдених годин	Число робочих годин на тиждень ($t_{усього\ тижд}$)	Коефіцієнт корисно використовуваного часу,% ($K_{корисн}^{час}$)
Соціальні мережі (три рази на тиждень по 20 хвилин)	1	5,4%	40	53,57%
Розмови на неробочі теми (включаючи скайп, телефон, з колегами)(щогодини, хвилин 10)	6,5	35,1%		
Курилка (щодня, рази 4 по 15 хвилин)	5	27,0%		
Комп'ютерні ігри, у т.ч. на мобільному телефоні (кожен день півгодини перед роботою)	2,5	13,5%		
Чаювання (щодня 5-6 рази по 10 хвилин часто поєднане з курінням або розмовами)	1,5	8,1%		
Інше	2	10,8%		
Транспорт (пробки, очікування)	-			
РАЗОМ:	18,5	100%		

Коефіцієнт корисно використаного часу обчислюється як:

$$K_{\text{час корисн}} = \frac{t_{\text{тижд}}^{\text{усього}} - t_{\text{тижд}}^{\text{з'їдено}}}{t_{\text{тижд}}^{\text{усього}}} * 100\%$$

Як видно з таблиці 8, ефективність роботи складає трохи більше 50%.

Далі необхідно побудувати діаграму Парето яка дозволяє візуалізувати принцип Парето «80/20» та дозволяє оптимізувати і контролювати свій час. Діаграма Парето – це інструмент, що дозволяє ранжувати окремі області по значущості або важливості і усувати в першу чергу ті причини, котрі викликають найбільшу кількість проблем.

Для початку розставимо фактори (пожирачі часу) у порядку їх зменшення. Графа «інше» завжди ставиться у кінець. Далі підрахуємо сумарний вплив головного фактора і всіх попередніх (частка з наростанням). Заповнимо таблицю 9.

Таблиця 9 – Результати розрахунків

Пожирач часу	Години	Частка %	Частка з наростанням %
Розмови	6,5	35,1%	35,1%
Курилка	5	27,0%	62,2%
Комп'ютерні ігри	2,5	13,5%	75,7%
Чай/Кава	1,5	8,1%	83,8%
Соціальні мережі	1	5,4%	89,2%
Інше	2	10,8%	100,0%

Далі побудуємо гістограму для з'їдених годин і графік для частки з наростанням.

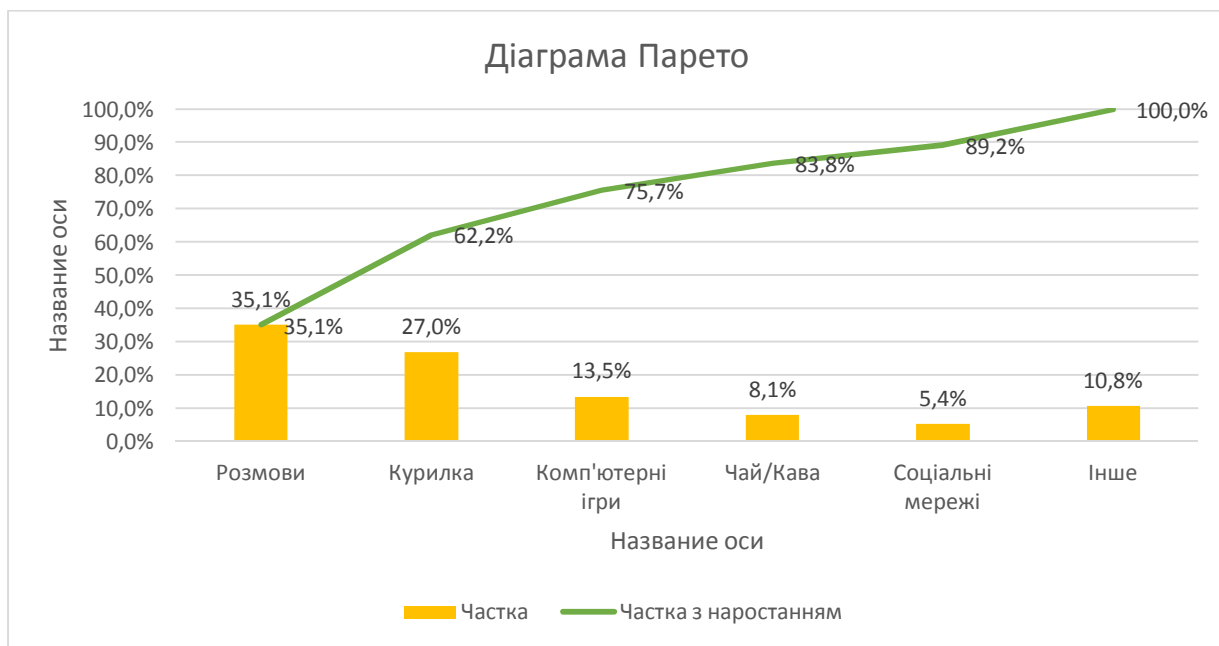


Рисунок 7 – Діаграма Парето у ПЗ Microsoft Excel

Зробити висновки, проаналізувати ефективність своєї роботи.

2 САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студентів – це спланована пізнавальна, організаційно і методично направлена діяльність, яка здійснюється без прямої допомоги викладача, на досягнення результату.

Мета самостійної роботи студентів:

- розвиток творчих здібностей та активізація розумової діяльності студентів;
- формування в студентів потреби безперервного самостійного поповнення знань;
- розвиток морально-вольових зусиль;
- самостійна робота студентів як результат їх морально-вольових зусиль.

Завдання самостійної роботи студентів:

- навчити студентів самостійно працювати з літературою;
- творчо сприймати навчальний матеріал і осмислювати його;
- сформувати навички щоденної самостійної роботи з метою одержання та узагальнення знань, умінь і навичок.

2.1 Перелік питань до самостійної роботи

1. Опишіть процедуру визначення й планування потреби в ресурсах.
2. Розкрийте сутність лідерства та керівництва.
3. Охарактеризуйте основні сфери управління персоналом у проектах.
4. Розкрийте зміст команди проекту.
5. Назвіть основні типи управлінських команд проекту.
6. Охарактеризуйте стадії розвитку команди проекту.
7. Розкрийте сутність поняття «організаційна культура».
8. Охарактеризуйте основні підходи до формування команди проекту.
9. Розкрийте структуру системи формування і управління командою проекту.
10. Перелічіть функції організаційної культури.

11. Охарактеризуйте чинники, які використовують для посилення мотивації членів команди і подолання складнощів реалізації проекту.

12. Розкрийте систему нагородження та заохочення команди проекту для ефективної роботи.

13. Назвіть основні цілі, передумови, компоненти та інструменти організаційної культури.

14. Перелічіть методи навчання персоналу у проектах.

15. Охарактеризуйте методи управління конфліктом.

16. Назвіть умови конструктивного вирішення конфлікту.

2.2 Тестові завдання

1. Формуючи команду, проект-менеджер намагається:

- a) обрати декількох лідерів, які б координували реалізацію проекту;
- b) об'єднати всіх членів команди загальною метою й завданням;
- c) індивідуалізувати кожного члена команди;
- d) подолати конкуренцію між членами команди.

2. До основної організаційної проблеми, яку вирішує проект-менеджер, належить:

- a) створення професійно-стимулюючого оточення;
- b) встановлення заробітної плати учасникам проекту;
- c) постійний моніторинг дій учасників проекту;
- d) немає правильної відповіді.

3. Виникнення конфлікту завжди гальмує процес реалізації проекту:

- a) ні;
- b) так;
- c) в залежності від ситуації.

4. Проект-менеджер при офіційних переговорах по контракту і при неформальних переговорах з учасниками проекту приймає точку зору іншої сторони, але до певної межі.

В такій ситуації він використовує наступний метод управління конфліктом:

- a) ухилення;
- b) компромісу;
- c) пристосування;
- d) форсування;
- e) вирішення проблем.

5. Керівник проекту одноособово вирішує всі питання, повністю пригнічує ініціативу, надає перевагу чіткій дисципліні, покарання – основний метод впливу, похвала використовується лише для обраних. В даних умовах реалізації проекту керівник використовує наступний стиль управління:

- a) авторитарний;
- b) демократичний;
- c) ліберальний;
- d) тоталітарний.

6. Ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання, лекція, рольові ігри використовуються при використанні наступного методу розвитку команди:

- a) навчання поза робочим місцем;
- b) навчання на робочому місці;
- c) навчання у вільний час;
- d) навчання в робочий час.

7. Конфлікти між співробітниками, що не знаходяться в підпорядкуванні один одному, називаються:

- a) горизонтальними;
- b) вертикальними;
- c) ієрархічними;
- d) субординаційними.

8. Стиль поведінки в конфліктній ситуації, що характеризується тим, що сторони розходяться в думках, але готові вислухати один одного, щоб викласти свої позиції, зрозуміти причини конфлікту та розробити довгострокове взаємовигідне рішення, називається:

- a) вирішення проблеми;
- b) компромісом;
- c) ухилення;
- d) метод форсування.

9. Стиль керівництва, що заснований на доброму взаєморозумінні керівника з підлеглими, що виражається у відкритому, взаємному обміні інформацією, спільному прийнятті рішень на основі обговорення проблеми, розподілі повноважень і відповідальності між керівником і підлеглими, називається:

- a) демократичним;
- b) ліберальним;
- c) авторитарним;
- d) тоталітарним.

10. До структурних методів управління конфліктом належить:

- a) роз'яснення вимог до роботи;
- b) установлення загальноорганізаційних комплексних цілей;
- c) застосування системи винагород;
- d) усі відповіді вірні.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Планирование работы с персоналом [Электронный ресурс]: Экономика-правовая библиотека. Режим доступа: URL:<http://www.vuzlib.ru/beta3/html/1/5443/5456/>. – 2006.
2. Управління проектами: процеси планування проектних дій : підручник / [І. В. Чумаченко, В. В. Морозов, Н. В. Доценко, А. М. Чередніченко]. – Київ : КРОК, 2014. – 673 с.
3. Бушуев С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – Київ : ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.
4. Руководство к своду знаний по управлению проектами PMBOK. – PMI. – 5-е изд. 2013. – 586 с.
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / Учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : Инфра-М, 2009. – 301 с.
6. Байденко В. И. Базовые навыки (ключевые компетенции) как интегрирующий фактор образовательного процесса / В. И. Байденко, Б. Оскарссон / Профессиональное образование и формирование личности специалиста. – М., 2002. С. 22–46.
7. Словарь терминов управления персонала, обучения и развития персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/>
8. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=10911>
9. Дистанційний курс [Електронний ресурс] – Режим доступу : – <http://cdo.kname.edu.ua/course/view.php?id=1879>)

Виробничо-практичне видання

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до організації самостійної роботи та
проведення практичних занять
із навчальної дисципліни

«УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ»

*(для студентів магістратури всіх форм навчання за
спеціальностями 073 – Менеджмент і 122 – Комп'ютерні науки
освітньої програми «Управління проектами»)*

Укладач **КОСЕНКО** Наталія Вікторівна

Відповідальний за випуск *І. В. Чумаченко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2016, поз. 392 М

Підп. до друку 13.11.2018. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 1,3.

Тираж 50 пр. Зам. № .

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.